

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SERTA GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR**

**(Studi Pada BPJS Kesehatan Cabang Jember)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**

**Memperoleh Derajat Gelar S-2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**FAVIAN EVAN PRADANA**

**201620280211050**

**DIREKTORT PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
MARET 2019**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SERTA GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR  
(Studi Pada BPJS Kesehatan Cabang Jember)**

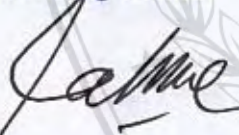
Diajukan oleh:

**FAVIAN EVAN PRADANA  
201620280211050**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Sabtu/ 16 Maret 2019

Pembimbing Utama



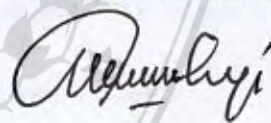
**Dr. Rohmat Dwi Jatmiko**

Direktur  
Program Pascasarjana



**Akhwan In'am, Ph.D**

Pembimbing Pendamping



**Dr. Achmad Mohyi**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. Eko Handayanto**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**FAVIAN EVAN PRADANA**

201620280211050

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Sabtu/16 Maret 2019  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Dr. Rohmat Dwi Jatmiko  
Sekretaris : Dr. Achmad Mohyi  
Penguji I : Dr. Eko Handayanto  
Penguji II : Dr. Aniek Rumijati

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Serta Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderator (Pada BPJS Kesehatan Cabang Jember).

Di dalam tulisan ini disajikan pokok – pokok bahasan yang meliputi motivasi kerja, kinerja karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Dr. R. D Jatmiko, M.M dan Dr. Achmad Mohyi, M.M selaku pembimbing tesis.
2. Bapak/Ibu Penguji tesis Dr. Eko Handayanto, M.M dan Dr. Aniek Rumijati, M.M
3. Bapak Kaprodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang
4. Dll

Disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki peneliti, oleh karena itu peneliti, mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Malang, 20 Maret 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
DAFTAR TABEL .....	v
SURAT PERNYATAAN.....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
PENDAHULUAN .....	1
KAJIAN PUSTAKA.....	7
Kinerja karyawan .....	7
Motivasi kerja .....	8
Gaya kepemimpinan .....	9
Budaya Organisasi .....	10
Kerangka pikir dan hipotesis .....	11
Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan .....	12
Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.....	12
Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.....	13
METODE PENELITIAN.....	14
Jenis Penelitian .....	14
Definisi operasional variabel .....	14
Populasi, sampel, Teknik Sampling.....	15
Teknik pengumpulan data.....	15
Teknik analisis data .....	15

Uji kelayakan model .....	16
Analisis koefisien determinasi.....	16
Pengujian hipotesis .....	17
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	17
Uji validitas.....	17
Uji reliabilitas .....	19
Rentang skala.....	19
Uji moderasi.....	24
Analisis koefisien determinasi.....	27
Uji F .....	28
Uji T .....	29
PEMBAHASAN .....	31
Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .....	31
Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.....	32
Gaya kepemimpinan memoderasi (memperlemah) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.....	33
KESIMPULAN .....	34
SARAN .....	35
DAFTAR PUSTAKA .....	36

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka pikir penelitian .....	11
------------------------------------------	----



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rekapitulasi kinerja karyawan .....	6
Tabel 2 Rentang skala .....	16
Tabel 3 Uji validitas .....	17
Tabel 4 Uji reliabilitas.....	19
Tabel 5 Rentang skala motivasi kerja .....	19
Tabel 6 Rentang skala kinerja karyawan .....	21
Tabel 7 Rentang skala budaya organisasi .....	22
Tabel 8 Rentang skala gaya kepemimpinan.....	23
Tabel 9 Ringkasan persamaan I .....	24
Tabel 10 Ringkasan persamaan II .....	25
Tabel 12 Ringkasan koefisien determinasi .....	27
Tabel 13 Ringkasan hasil uji f.....	28
Tabel 14 Ringkasan uji t dan moderasi .....	29



## SURAT PERNYATAAN

Tang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : FAVIAN EVAN PRADANA

NIM : 201620280211050

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. **TESIS** dengan judul : **PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SERTA GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA BPJS KESEHATAN CABANG JEMBER** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSklusif**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 28 Maret 2019

Yang menvatakan

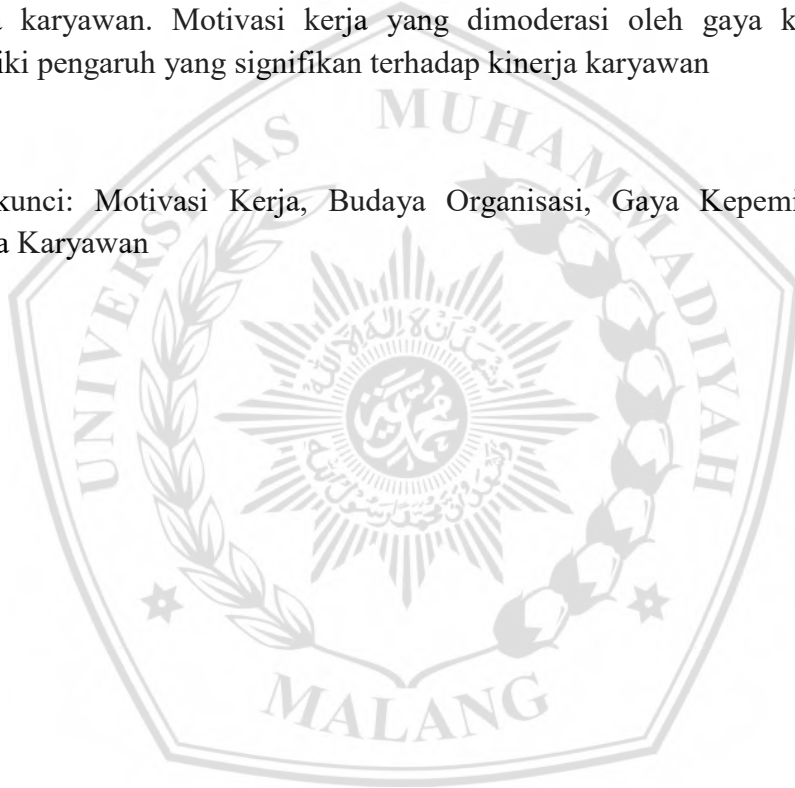
  
**FAVIAN EVAN PRADANA**

## ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan, yaitu 50 karyawan dengan metode total sampling.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *moderated regression analysis* (MRA). Berdasarkan analisis penelitian ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang dimoderasi oleh budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Kata kunci: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan



## ABSTRACT

*This study explains the effect of work motivation on employee performance with organizational culture and leadership style as moderating variables. The sample used was all employees, namely 50 employees with total sampling method.*

*Data analysis was by done using moderated regression analysis (MRA) method. Based on the analysis of the research found that the work motivation has significantly affect to employee performance. Work motivation moderated by organizational culture has a significantly influence to employee performance. Work motivation moderated by leadership style has a significantly influence to employee performance*

*Keyword: Work Motivation, Organitonal Culture, Leadership Style, and Employee Performance*



## PENDAHULUAN

Perusahaan mengharapkan memiliki kinerja sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sehingga perusahaan diharapkan dapat mengembangkan dan mengarahkan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kenyataannya bahwa, jika manusia diperhatikan dengan serius dan dikelola dengan sebaik-baiknya, maka akan terciptanya loyalitas karyawan kepada perusahaan. Sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi, maka organisasi diharapkan memberikan kontribusi yang baik dan optimal terhadap sumber daya manusia yang dimiliki (Dahlan *et al.* 2014).

Kinerja karyawan juga dapat dikatakan mempengaruhi dan memperlihatkan kinerja dari organisasi itu sendiri. Dengan kinerja yang baik maka organisasi dapat dikatakan bahwa tenaga kerja dan organisasi mempunyai keunggulan bersaing, karena dengan memiliki keunggulan bersaing dapat mempertahankan dan mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan mencapai tujuan organisasi itu sendiri (Prastyo *et al.* 2016).

Organisasi dihadapkan dengan permasalahan lemahnya keterlebitan karyawan di dalam organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan bagaimana untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan memberikan motivasi dengan benar diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi (Robescu and Iancu 2016). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara 2009).

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stres kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya (Siagian 2008); kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, serta budaya organisasi (Kustrianingsih *et al.* 2016); motivasi, gaya kepemimpinan (Hanifah *et al.* 2014); kebijakan perusahaan, hubungan supervisor dengan atasan, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan sesama, keamanan, partisipasi karyawan, keterlibatan, dan hubungan karyawan (Farooq *et al.* 2015); kepuasan kerja (Talasaz *et al.* 2014), rotasi kerja, kompensasi (Nurdiana 2011); kesehatan dan keselamatan, insentif

(Dahlan *et al.* 2014); *turnover* karyawan, kepuasan kerja, motivasi (Lisan 2016); kompetensi, desain pekerjaan (Pujoraharjo and Diah 2015).

Menurut penelitian yang telah dilakukan Rumman (2016) dan Novrianti and Santoso (2014) terbukti bahwa variabel gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditya and Nugraheni (2014) terbukti bahwa variabel budaya organisasi berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara variabel bebas dan terikat, dimana budaya organisasi memberikan dampak baik dan memperkuat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk membuktikan kondisi tersebut yang telah diuraikan diatas, penelitian ini berfokus pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan memberikan variabel moderator yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Dapat disimpulkan bahwa terdapa gap antara penelitian tersebut, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Maka selanjutnya menjelaskan apakah variabel moderator yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi kerja. Motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang erat, dimana keduanya memiliki keterkaitan yang erat. Motivasi yang diberikan kepada karyawan akan memberikan kinerja tinggi pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pada dasarnya setiap karyawan menginginkan rasa ingin diperhatikan, di hargai dan terpenuhi kebutuhannya. Ketika beberapa kebutuhan seperti secara fisik dan psikologis terpenuhi nantinya karyawan akan memberikan kontribusi penuh, memiliki tanggung jawab yang lebih dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya (Zameer *et al.* 2014).

Penelitian Ackah (2014) berpendapat bahwa karyawan yang lebih termotivasi dalam hal pekerjaannya merasa lebih puas dengan kinerjanya, dan lebih cenderung untuk tidak meninggalkan organisasi. Motivasi merupakan proses internal yang mengarah untuk memenuhi kebutuhan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih memiliki tanggung jawab dan semangat yang lebih baik dan

lebih produktif dalam bekerja, apa yang dapat memberikan motivasi karyawan saat ini bisa saja tidak berpengaruh keesokannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ghaffari *et al.* (2017) menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dimana berpendapat bahwa faktor motivasi yang berbeda serta pemberian motivasi yang berbeda memiliki pengaruh yang berbeda setiap karyawan. Agar dapat memberikan hasil yang positif dari rencana motivasi, pihak manajemen diharapkan mampu memahami perbedaan nilai, kebutuhan, tugas, serta tingkat kepuasan karyawan guna meningkatkan kinerja atau produktivitas kerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian Khuong and Hoang (2015) berpendapat bahwa pemberian motivasi berupa kompensasi, tunjangan atau imbalan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi serta kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang erat, dimana keberadaan budaya dalam suatu organisasi bisa disebut dengan budaya organisasi, budaya organisasi dapat dikatakan bahwa kasat mata namun dapat dirasakan. Budaya organisasi dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota atau karyawan dalam suatu organisasi, dalam hal ini dapat memberikan pola cara berfikir, merasa, menanggapi, serta dapat menuntun para anggota untuk mengambil keputusan di dalam organisasi tersebut (Mohyi 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Hastuti and Adi (2018) ditemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki suatu peran dalam mempengaruhi anggota atau karyawannya. Apabila penerapannya yang terdiri dari aturan dan norma yang berlaku tidak berdasarkan kesadaran diri para anggotanya maka kinerja karyawan tidak akan dicapai secara maksimal. Budaya organisasi yang terbina baik dalam organisasi tidak menjamin dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja anggota atau karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditya and Nugraheni (2014) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Bahwa budaya kerja

memberikan dampak baik dan mempengaruhi motivasi yang dimiliki oleh karyawan dengan menjaga hubungan baik sesama karyawan serta menjaga hubungan baik dengan atasan.

Selain budaya organisasi, faktor gaya kepemimpinan yang digunakan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional dapat disesuaikan dengan situasi yang sedang dialami oleh perusahaan terkait kematangan karyawan. Gaya kepemimpinan situasional juga dapat digunakan untuk menganalisis situasi serta mengidentifikasi gaya kepemimpinan apa yang cocok digunakan dalam situasi tersebut (Rasool *et al.* 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Tobing and Syaiful (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam hal memberikan kontribusi dan menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan merasakan dampak langsung bagaimana pemimpin mereka bertindak dan bekerja, keputusan yang dibuat juga akan mempengaruhi dan memiliki dampak terhadap karyawan secara langsung. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi.

Pemimpin memiliki gagasan tersendiri, sementara yang lain memimpin dengan semangat dan keyakinan mereka. Beberapa pemimpin memimpin dengan menunjukkan keberanian dalam menghadapi resiko dan yang tidak, beberapa membawa perubahan dalam melayani orang lain. Sebagai pemimpin harus memiliki kekuatan dan pengaruh atas orang lain untuk membuat mereka berperilaku sesuai standard memotivasi mereka untuk melakukan apa yang diharapkan sesuai dengan ketentuan organisasi atau perusahaan. Apabila individu (karyawan) tidak dapat menghormati pemimpin mereka sendiri, maka pemimpin itu bisa dikatakan tidak berhasil atau tidak berdaya (Sougui *et al.* 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al.* (2015), menggunakan tiga macam kepemimpinan yang lain yaitu gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan partisipasi. Penelitian ini juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otokratis baik digunakan dengan asumsi gaya kepemimpinan jangka pendek, gaya kepemimpinan demokratis juga baik digunakan dengan asumsi gaya kepemimpinan sepanjang masa, dan yang terakhir



gaya kepemimpinan partisipasi berguna dalam jangka panjang dan yang lebih memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rumman (2016) dengan judul pengaruh praktik kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator dengan berfokus pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan yang digunakan memberikan pengaruh terhadap praktik kepemimpinan dan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Novrianti and Santoso (2014) dengan judul peran kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan hakim dengan perilaku kerja kontra produktif. Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan procedural dan keadilan interaksional secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja kontra produktif, tetapi, kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan memoderasi hubungan hakim dengan perilaku kerja kontra produktif.

BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan) juga memiliki tujuan dengan di resmikan oleh pemerintah dengan tugas utama untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi rakyat Indonesia yang sesuai dengan visi dan misi BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan juga dapat dikatakan akan berkembang dengan baik dalam menyelenggarakan pemeliharaan jaminan sosial kesehatan. Namun, dalam menyukkseskan tujuan dan tugas dari BPJS Kesehatan memiliki beberapa kendala yang dapat dikatakan mempengaruhi kinerjanya. Peneliti memilih objek BPJS Kesehatan berdasarkan beberapa variabel yang diteliti dan setelah melakukan survei terdapat permasalahan sesuai dengan variabel yang diteliti.



**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Jember Pada tahun 2017**

Bulan	Indikator						Tanggung Jawab
	Ketelitian Pelayanan Peserta (Kesalahan)			Waktu penyelesaian Setiap Peserta (Menit)			
	Standar	Realisasi	Deviasi	Standar	Realisasi	Deviasi	
Januari	10	14	4	10	20	10	Cukup baik
Februari	10	15	5	10	20	10	Cukup baik
Maret	10	15	5	10	25	15	Cukup baik
April	10	13	3	10	20	10	Cukup baik
Mei	10	13	3	10	15	5	Cukup baik
Juni	10	14	4	10	15	5	Cukup baik
Juli	10	14	4	10	20	10	Cukup baik
Agustus	10	12	2	10	15	5	Baik
September	10	12	2	10	15	5	Baik
Oktober	10	11	1	10	15	5	Baik
November	10	10	0	10	15	5	Baik
Desember	10	10	0	10	15	5	Baik

Sumber: BPJS Kesehatan Cabang Jember

Permasalahan terkait kinerja terdiri dari tiga indikator yaitu ketelitian pelayanan (tingkat kesalahan), waktu penyelesaian, dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Kinerja dikatakan buruk jika karyawan bekerja tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk para karyawan.

Ketelitian pelayanan (tingkat kesalahan) dikatakan kurang baik karena karyawan sering kali melakukan kesalahan dalam bekerja, dimana dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Kesalahan kerja karyawan terjadi dikarenakan karyawan kurang teliti dalam bekerja.

Waktu penyelesaian dalam hal ini adalah waktu penyelesaian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya terkait seberapa cepat karyawan dapat

menginput data. Dimana setiap karyawan diberikan waktu sepuluh menit untuk menginput setiap data atau keluhan oleh peserta BPJS Kesehatan. Tetapi yang ditemukan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaannya kurang dari standar yang ditetapkan. Waktu penyelesaian karyawan dapat mempengaruhi kuantitas kerja karyawan dengan jumlah pekerjaan yang seharusnya diselesaikan. Hal ini terjadi terhadap setiap karyawan jika karyawan kurang fokus untuk menginput data yang nantinya mempengaruhi jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

Dari latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana kinerja karyawan, motivasi kerja karyawan, gaya kepemimpinan serta budaya organisasi di BPJS Kesehatan Cabang Jember? 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Cabang Jember? 3) Apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Cabang Jember? 4) Apakah gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Kesehatan Cabang Jember?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **KINERJA KARYAWAN**

Menurut Martoyo (2000), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Mangkunegara (2009) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dengan demikian menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Untuk mempermudah dalam pengukuran kinerja karyawan, Dharma (2003) mengemukakan bahwa hampir semua cara-cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal berikut: Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Lebih tepatnya, berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan oleh karyawan. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan

tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Lebih tepatnya berkaitan dengan bentuk keluaran. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan atau pekerjaan.

## **MOTIVASI KERJA**

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif (Mohyi 2017).

Motivasi menurut Maslow dalam buku Mohyi (2017) bahwa dalam teori hirarki kebutuhan dimana terdapat lima kebutuhan yaitu: Kebutuhan fisiologis, didasarkan pada kebutuhan yang harus segera dipenuhi atau kebutuhan pokok manusia antara lain: makan, minum, tempat tinggal, kecukupan panas/dingin di tempat kerja, udara, gaji pokok untuk memenuhi kehidupannya. Keselamatan dan keamanan, didasarkan pada kebutuhan akan keamanan, keselamatan, jaminan lingkungan fisik, emosional, dan kebebasan dari ancaman (kekerasan), keamanan akan ekonomi dimasa depan diantaranya: keamanan dalam bekerja, jaminan kerja, tunjangan tambahan, keamanan ekonomi dimasa mendatang (keberlangsungan hidup organisasi dan tetap bekerja dalam organisasi).

Kebutuhan bersosial, cinta dan memiliki atau penerimaan diantaranya: hubungan dengan teman kerja, saling memberi perhatian, bertukar pikiran, kerjasama, dan hubungan yang positif dengan atasan. Kebutuhan penghargaan, didasarkan pada kebutuhan dalam menerima perhatian, pengakuan, penghargaan dari orang lain. Dimana kebutuhan ini dicurahkan dari teman, pasangan, lingkungan kerja maupun lingkungan tempat tinggal. Seperti, pujian, tanda penghargaan, pengakuan, tanggung jawab dan jabatan yang diperoleh. Kebutuhan aktualisasi diri, didasarkan pada kebutuhan mengapresiasi diri dengan kemampuannya sendiri untuk mendapatkan prestasi yang tinggi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi untuk mengaktualisasikan dirinya. Untuk

memenuhi kebutuhan aktualisasi diri ini dapat diperoleh dari lingkungan kerja yang menimbulkan hasrat seseorang agar berkembang, berkreasi, berinovasi, memberikan pelatihan dan pengembangan sebagai peningkatan kualitas pekerjaan yang menantang.

## **GAYA KEPEMIMPINAN**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang yang berbeda. Jika dilihat dari sudut pandang perilaku pemimpin apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt (dalam Sutrisno 2009), perilaku membentuk suatu komitmen dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurutnya, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari dua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan yang digunakan.

Menurut Sutarto (2002), mengemukakan bahwa gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin akan tampak dari: Cara memberikan tugas, disini dapat dilihat dari pemimpin yang berorientasi pada tugas dan kekuasaan dimana apa yang diperintahkan pemimpin bawahan harus melakukannya dengan kata lain memberikan tugas secara instruktif atau pemimpin yang menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam memberikan tugas dimana pemimpin memberikan kebebasan untuk memulai tugas. Cara berkomunikasi, terlihat dari seorang pemimpin yang memelihara komunikasi dan interaksi yang luas atau pemimpin yang membatasi komunikasi dan interaksi dengan bawahan.

Cara membuat keputusan, dalam pengambilan keputusan pemimpin disini apakah melibatkan bawahan atau mengambil keputusan dengan sepihak atau menyerahkan pengambilan keputusan sepenuhnya kepada bawahan. Cara mendorong semangat bawahan, terlihat dari cara pemimpin yang menerapkan hubungan sportif untuk mendorong semangat bawahan atau pemimpin yang mengendalikan secara ketat dalam pelaksanaan tugas. Cara memberikan bimbingan, terlihat dari seorang pemimpin yang memberikan bimbingan kepada bawahan dengan mengembangkan inisiatif atau tidak mengembangkan inisiatif anggota dalam pelaksanaan tugas.

Adapun gaya kepemimpinan yang ada menurut (Djarmiko 2003), yaitu: Gaya Otokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang mengambil keputusan sendiri, bawahan melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya dan biasanya berorientasi pada kekuasaan. Gaya Paternalistik, yaitu gaya kepemimpinan mengambil keputusan cenderung menggunakan cara sendiri tanpa melibatkan bawahan, hubungan dengan bawahan bersiat bapak-anak, berusaha memenuhi kebutuhan fisik anak buah untuk mencuri perhatian dan tanggung jawab mereka, orientasinya adalah menjaga hubungan yang baik dengan anak buah.

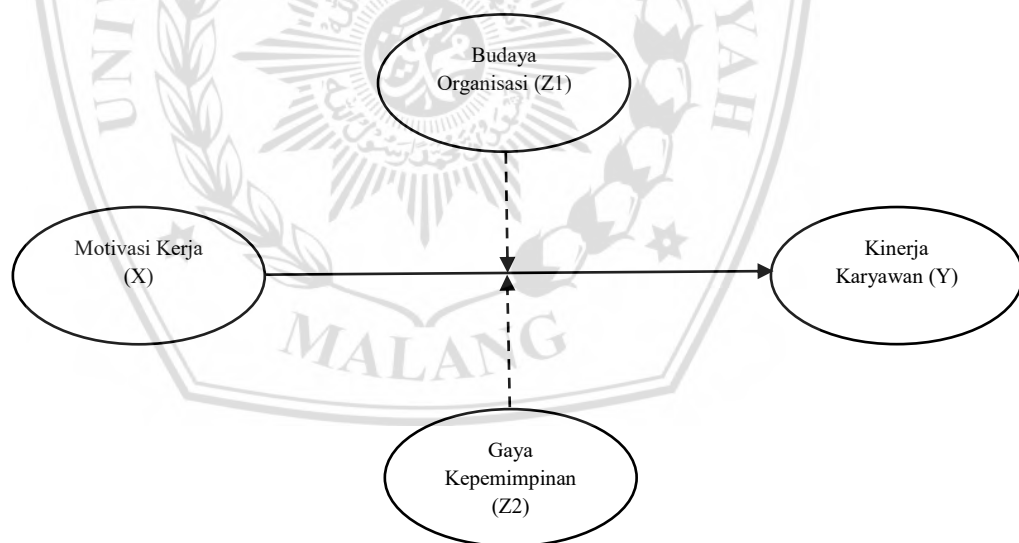
Gaya Karismatik, yaitu gaya kepemimpinan memelihara hubungan dengan bawahan agar pelaksanaan tugas dapat terselenggara dengan baik sekaligus memberi kesan bahwa hubungan tersebut berbasis pada relasionalitas bukan kekuasaan. Gaya *laissez Faire (free Rign)*, yaitu gaya kepemimpinan menghindari kekuasaan dengan jalan mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan onsesesual yang bermotivasi tinggi. Gaya Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas memakai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pemimpin.

## **BUDAYA ORGANISASI**

Menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dengan falsafah dasar pendirinya yang terbentuk menjadi suatu aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi menurut Robbins (2006) terdapat tujuh karakteristik primer yang secara bersama mengemukakan hakikat budaya organisasi, yaitu: Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani dalam mengambil resiko. Perhatian ke hal yang kecil, sejauh mana karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian pekerjaan. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut. Orientasi orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang atau karyawan di dalam organisasi tersebut. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di dalam tim-tim kerja bukan secara individu. Keagresifan, sejauh mana orang atau karyawan itu agresif dan kompetitif bukannya bersantai. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

#### KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS



**Gambar 1**  
**Hubungan Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Gaya**  
**Kepemimpinan, dan Kinerja karyawan**

Menurut penelitian yang dilakukan Sougui, Abdul Talib Bon *et al.* (2015) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Paracha, Qamar *et al.* (2012) meneliti tentang dua gaya

kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional hasilnya menunjukkan bahwa kedua gaya tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi yang paling berpengaruh signifikan adalah gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, Zameer, Ali *et al.* (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Bao and Nizam (2015) penelitian yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Shahzadi, Ayesha Javed *et al.* (2014) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang nantinya dapat membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi karyawan dianggap sebagai kekuatan atau dapat mendorong karyawan mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang lebih spesifik, menggunakan dan memotivasi sumber daya manusia dengan tepat dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi dan keberlangsungan organisasi (Shahzadi, Ayesha Javed *et al.* 2014). Sama halnya dengan penelitian Ackah (2014) berpendapat bahwa karyawan yang lebih termotivasi dalam hal pekerjaannya merasa lebih puas dengan kinerjanya, dan lebih cenderung untuk tidak meninggalkan organisasi.

H1: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Aditya and Nugraheni (2014) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Bahwa budaya kerja memberikan dampak baik dan mempengaruhi motivasi yang dimiliki oleh karyawan dengan menjaga hubungan baik sesama karyawan serta menjaga hubungan baik dengan atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hastuti and Adi (2018) ditemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki suatu peran dalam mempengaruhi anggota atau karyawannya. Apabila penerapannya yang terdiri dari aturan dan norma yang berlaku tidak berdasarkan kesadaran diri para anggotanya maka kinerja karyawan tidak akan dicapai secara maksimal. Budaya organisasi yang terbina baik dalam organisasi tidak menjamin dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja anggota atau karyawannya.

H2: Budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

### **Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Khuong and Hoang (2015) berpendapat bahwa karakteristik atau kepribadian dari seorang pemimpin adalah faktor utama yang menentukan terciptanya lingkungan kerja dan motivasi yang efektif bagi karyawan yang dapat menunjang sikap kerja karyawan yang positif. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja, para pemimpin yang sukses datang dalam berbagai bentuk dan ukuran. Semua pemimpin memiliki keinginan untuk mengubah status organisasi, tapi dengan cara yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal, Anwar *et al.* (2015), menggunakan tiga macam kepemimpinan yang lain yaitu gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan partisipasi. Penelitian ini juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otokratis baik digunakan dengan asumsi gaya kepemimpinan jangka pendek, gaya kepemimpinan demokratis juga baik digunakan dengan asumsi gaya kepemimpinan sepanjang masa, dan yang terakhir gaya kepemimpinan partisipasi berguna dalam jangka panjang dan yang lebih memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.



## **METODE PENELITIAN**

### **JENIS PENELITIAN**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian survey. Peneliti melakukan wawancara dalam hal pengumpulan data, peneliti mencatat data yang diperoleh, menganalisis dan menafsirkan dari data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2014) mengatakan bahwa survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari dari sampel yang diambil dari populasi.

### **DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

#### **Kinerja karyawan (Y)**

Variabel *dependent* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi karyawan yang telah diberikan kepadanya. Berikut merupakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini. 1) Kuantitas pekerjaan. 2) Kualitas pekerjaan. 3) Ketepatan waktu.

#### **Motivasi Kerja (X)**

Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan sikap seorang karyawan yang dikeluarkan dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam memenuhi kebutuhan yang akhirnya karyawan memberikan loyalitas terhadap perusahaan dimana karyawan itu bekerja. Berikut adalah indikator yang digunakan dalam penelitian ini: 1) Kebutuhan Fisiologis. 2) Keamanan dan Keselamatan. 3) Kebutuhan bersosial. 4) Kebutuhan Penghargaan. 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri.

#### **Budaya Organisasi (Z1)**

Variabel moderator yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (Z1). Budaya organisasi merupakan suatu sistem, norma atau aturan, serta sikap yang disepakati bersama yang dapat berpengaruh terhadap pola kerja

anggota atau karyawan. Variabel ini memiliki beberapa indikator diantaranya: 1) Inovasi dan pengambilan resiko. 2) Perhatian ke hal yang kecil. 3) Orientasi hasil. 4) Orientasi orang. 5) Orientasi tim. 6) Keagresifan. 7) Kemantapan.

### **Gaya Kepemimpinan (Z2)**

Variabel Moderator yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan atau bawahannya. Variabel ini memiliki beberapa indikator diantaranya: 1) Cara memberikan Tugas. 2) Cara berkomunikasi. 3) Cara membuat keputusan. 4) Cara mendorong semangat karyawan. 5) Cara memberikan bimbingan.

### **POPULASI, TEKNIK SAMPLING, DAN SAMPEL**

Populasi dalam penelitian ini yang dilaksanakan di kantor cabang BPJS Kesehatan Jember adalah seluruh karyawan BPJS Kesehatan Jember yang berjumlah 50 karyawan. Dalam penelitian ini populasi seluruh karyawan BPJS Kesehatan Cabang Jember. Maka sampel yang digunakan adalah keseluruhan populasi yaitu 50 karyawan karena jumlah populasi kurang dari 100. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik total sampling.

### **TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang berupa angket tertutup untuk pihak BPJS Kesehatan Cabang Jember

### **TEKNIK ANALISIS DATA**

#### **Rentang Skala**

Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert 5 kategori. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survey.

**Tabel 2**  
**Rentang Skala Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

<b>Rentang Skala</b>	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
<b>50 – 89</b>	Gaya Demokratis	Sangat rendah	Sangat lemah	Sangat rendah
<b>90 – 129</b>	Gaya Laisses Faire	rendah	Lemah	rendah
<b>130 – 169</b>	Gaya Karismatik	Cukup	Cukup	Cukup
<b>170 – 209</b>	Gaya Paternalistik	Tinggi	Kuat	Tinggi
<b>210 – 250</b>	Gaya Otokratik	Sangat tinggi	Sangat kuat	Sangat Tinggi

#### **Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit Models*)**

Uji *Goodness of Fit* digunakan untuk menguji kelayakan model yang digunakan dalam penelitian. Model *Goodness of Fit* dapat dilihat dari nilai uji *F analysis of variances* (ANOVA) (Ghozali 2016). Uji *F* digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan koefisien variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (*dependent*) secara simultan pada  $\alpha = 0,05$ .

#### **Analisis Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ )**

Menurut Ghozali (2016) koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur tingkat kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel *dependent*. Koefisien determinasi memiliki nilai antara nol hingga satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menunjukkan terbatasnya kemampuan variabel-variabel *independent* dalam menjelaskan variasi variabel *dependent*. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu, menunjukkan semakin baiknya kemampuan variabel *independent* menjelaskan variasi pada variabel *dependent*.

### ***Moderated Regression Analysis (MRA)***

Variabel moderasi merupakan variabel independen yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan lainnya terhadap variabel dependen, (Ghozali 2016). MRA atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).

Persamaan I (pengujian H1)  $Y = \alpha + \beta_1 X + e$

Persamaan II (pengujian H2 dan H3)

Moderasi budaya organisasi dan interaksi motivasi kerja dengan budaya organisasi

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z_1 + \beta_4 X * Z_1 + e$$

Moderasi gaya kepemimpinan dan interaksi motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_3 Z_2 + \beta_5 X * Z_2 + e$$

#### **Uji Hipotesis**

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen dan variabel moderasi secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependennya. Dimana  $T_{tabel} > T_{hitung}$ ,  $H_0$  diterima. Dan jika  $T_{tabel} < T_{hitung}$ , maka  $H_1$  diterima, begitupun jika  $sig > \alpha$  (0, 05), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak dan jika  $sig < \alpha$  (0, 05), maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. Dan jika  $H_0$  diterima jika  $T_{hitung} < T_{tabel}$  atau  $\alpha > (0, 05)$ , maka  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak. Dan jika  $H_1$  diterima  $T_{hitung} > T_{tabel}$  atau  $\alpha < (0, 05)$ , maka  $H_1$  diterima  $H_0$  ditolak.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Dimana memiliki arti bahwa suatu instrument yang dikatakan valid dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi (Sugiyono 2014),

**Tabel 3 Uji Validitas Motivasi Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (Z1) dan Gaya Kepemimpinan (Z2)**

Variabel	Item indikator	Rhitung	Rtabel	Keterangan
<b>Motivasi Kerja</b>	Kebutuhan fisiologis	Berkisar antara 0,878 hingga 0,961	0,284	Valid
	Kebutuhan rasa aman	Berkisar antara 0,744 hingga 0,919	0,284	Valid
	Kebutuhan sosial	Berkisar antara 0,732 hingga 0,924	0,284	Valid
	Kebutuhan penghargaan	Berkisar antara 0,732 hingga 0,924	0,284	Valid
	Aktualisasi diri	Berkisar antara 0,652 hingga 0,881	0,284	Valid
<b>Kinerja karyawan</b>	Kuantitas	0,914	0,284	Valid
	Kualitas	0,737	0,284	Valid
	Ketepatan waktu	0,914	0,284	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>	Inovasi	0,748	0,284	Valid
	Perhatian hal kecil	0,789	0,284	Valid
	Orientasi hasil	0,737	0,284	Valid
	Orientasi orang	0,737	0,284	Valid
	Orientasi tim	0,737	0,284	Valid
	Keagresifan	0,789	0,284	Valid
	kemantapan	0,737	0,284	Valid
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	Memberikan tugas	0,879	0,284	Valid
	Berkomunikasi	0,879	0,284	Valid
	Membuat keputusan	0,751	0,284	Valid
	Semangat karyawan	0,561	0,284	Valid
	Memberikan bimbingan	0,751	0,284	Valid

Sumber: Data Diolah

Dari tabel 3 didapatkan bahwa semua item variabel diatas sudah dinyatakan valid karena Rhitung > Rtabel.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu instrument yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Sugiyono 2014).

**Tabel 4 Uji Reliabilitas Motivasi Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (Z1) dan Gaya Kepemimpinan (Z2)**

Variabel	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Motivasi Kerja	0,752	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,821	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,784	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,798	0,60	Reliabel

Sumber: Data Diolah

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 menyatakan bahwa jawaban responden atas pertanyaan mengenai motivasi kerja, kinerja karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat diandalkan (reliabel), dalam arti jawaban mereka tidak mengarah kepada jawaban-jawaban tertentu sehingga apabila dilakukan penelitian sejenis pada waktu tertentu sehingga apabila dilakukan penelitian sejenis pada waktu yang berbeda maka responden akan memberikan jawaban yang sama dengan penelitian saat ini.

### RENTANG SKALA

#### Rentang skala motivasi kerja (X)

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarkan maka secara lengkap dapat didiskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 5 Rentang Skala Motivasi Kerja (X)**

Variabel	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS	S	C	TS	STS		
Kebutuhan fisiologis	Gaji Pokok	20	18	9	3	0	205	Tinggi
	Tunjangan	20	18	9	3	0	205	Tinggi
	Kepedulian	27	20	0	3	0	221	Sangat Tinggi
	Bonus atau	20	18	9	3	0	205	Tinggi

	insentif							
	Gaji	27	20	0	3	0	221	Sangat Tinggi
	Ruang kerja	12	35	3	0	0	229	Sangat Tinggi
<b>Keamanan dan keselamatan</b>	Perlengkapan	20	26	1	1	2	209	Tinggi
	Keamanan lingkungan	34	13	1	2	0	211	Sangat Tinggi
	Informasi keselamatan	12	34	3	0	0	209	Tinggi
	Tunjangan tambahan	20	26	1	1	2	211	Sangat Tinggi
	Bertukar pikiran	3	17	29	1	0	172	Tinggi
<b>Kebutuhan bersosial</b>	Bersosialisasi	3	24	18	5	0	175	Tinggi
	Kerjasama	3	24	18	5	0	175	Tinggi
	Hubungan rekan kerja	3	17	29	1	0	172	Tinggi
	Hubungan pemimpin	3	24	18	5	0	175	Tinggi
<b>Kebutuhan penghargaan</b>	Pujian	3	17	29	1	0	172	Tinggi
	Tanda penghargaan	3	24	18	5	0	175	Tinggi
	Pengakuan	3	24	18	5	0	175	Tinggi
	Tanggung jawab	3	17	29	1	0	172	Tinggi
	Jabatan	3	24	18	5	0	175	Tinggi
<b>Aktualisasi diri</b>	Inovasi	15	32	1	2	0	210	Sangat Tinggi
	Berkembang	16	27	6	1	0	208	Tinggi
	Jabatan	17	24	6	2	1	204	Tinggi
	Pelatihan dan pengembangan	14	33	1	2	0	209	Tinggi
	Berpartisipasi	17	24	6	2	1	204	Tinggi
	<b>Skor rata-rata rentang skala</b>						<b>196</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data diolah

Motivasi kerja merupakan sikap seorang karyawan yang dikeluarkan dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam memenuhi kebutuhan yang akhirnya karyawan memberikan loyalitas terhadap perusahaan dimana karyawan itu bekerja. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini motivasi kerja di BPJS Kesehatan cabang Jember tinggi.

Kategori tinggi dapat diartikan bahwa dorongan akan kebutuhan fisiologis dikatakan tinggi. Kriteria ini menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis diterima oleh karyawan seperti gaji pokok dianggap mencukupi, tunjangan dianggap memuaskan, kepedulian dianggap perusahaan peduli dengan karyawannya, bonus yang diberikan dirasa adil, serta gaji yang diberikan tepat waktu. Dorongan akan

kebutuhan rasa aman dikatakan tinggi. Kriteria ini menunjukkan bahwa dorongan akan kebutuhan rasa aman diterima oleh karyawan seperti, ruang kerja yang aman digunakan, perlengkapan yang tersedia, keamanan lingkungan dianggap cukup aman, perusahaan selalu memberikan informasi keselamatan kepada karyawan, dan memberikan tunjangan tambahan kepada karyawan.

Dorongan akan bersosial dikatakan tinggi. Kriteria ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan bersosial diterima dan dapat bersosial dengan rekan kerja atau pimpinnya seperti, dapat bertukar pikiran, dapat saling bersosialisasi, sering terlibat kegiatan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja baik, serta hubungan dengan pemimpin juga baik. Dorongan kebutuhan akan penghargaan dikatakan tinggi. Kriteria ini menunjukkan bahwa dorongan kebutuhan akan penghargaan diterima oleh karyawan seperti, perusahaan memberikan pujian, memberikan tanda penghargaan, mengakui hasil kerja karyawan, bertanggung jawab dengan yang dikerjakan, dan memberikan jabatan sesuai dengan prestasi.

Dorongan kebutuhan akan aktualisasi diri dikatakan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan akan aktualisasi diri diterima oleh karyawan seperti, memberikan kebebasan berinovasi dalam bekerja, kemampuan yang dimiliki berkembang, memberikan kesempatan memperoleh jabatan lebih tinggi, memberikan peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki, dan mendapat kesempatan berpartisipasi dalam penentuan tujuan perusahaan.

### **Rentang skala kinerja karyawan (Y)**

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarkan maka secara lengkap dapat didiskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 6 Rentang Skala Kinerja Karyawan (Y)**

NO	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS	S	C	TS	STS		
1	Kuantitas	3	14	32	1	0	169	Cukup
2	Kualitas	3	24	18	5	0	175	Tinggi
3	Ketepatan waktu	3	14	32	1	0	169	Cukup
<b>Skor rata-rata rentang skala</b>							<b>171</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data diolah



Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi karyawan yang telah diberikan kepada karyawan diperoleh skor rata-rata dalam kategori tinggi.

Hal ini dapat diartikan secara kuantitas karyawan sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target setiap tahunnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Secara kualitas juga dapat diartikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, terperinci dan cermat. Serta dalam hal ketepatan waktu karyawan dinilai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **Rentang skala budaya organisasi (Z1)**

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarkan maka secara lengkap dapat didiskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 7 Rentang Skala Budaya Organisasi (Z1)**

NO	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS	S	C	TS	STS		
1	Inovasi	5	24	13	8	0	176	Kuat
2	Perhatian hal kecil	11	28	9	2	0	198	Kuat
3	Orientasi hasil	11	23	11	4	1	189	Kuat
4	Orientasi orang	35	12	1	2	0	230	Sangat Kuat
5	Orientasi tim	35	12	1	2	0	230	Sangat Kuat
6	Keagresifan	11	28	9	2	0	198	Kuat
7	kemantapan	11	23	11	4	1	189	Kuat
<b>Skor rata-rata rentang skala</b>							<b>202</b>	<b>Kuat</b>

Sumber: Data diolah

Budaya organisasi merupakan suatu sistem, norma atau aturan, serta sikap yang disepakati bersama yang dapat berpengaruh terhadap pola kerja anggota atau karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut diperoleh skor rata-rata dalam kategori kuat.

Hal ini bermakna bahwa budaya organisasi terkait dengan inovasi dan pengambilan resiko, karyawan mampu untuk selalu berfikir inovatif dan

mempertimbangkan resiko yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawanpun juga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat, serta memperhatikan hal kecil atau detail dalam pekerjaannya. Dalam hal orientasi hasil karyawan juga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Terkait dengan orientasi orang, karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan perusahaan agar memberikan efek baik terhadap karyawan itu sendiri.

Penugasan atau pekerjaannya yang ada diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai dengan penugasan yang diberikan oleh pimpinan. Terkait dengan keagresifan, karyawan bekerja dengan agresif dan bersikap kompetitif dalam menyelesaikan pekerjaannya bukannya bersantai dalam bekerja. Karyawan juga merasa nyaman dengan situasi perusahaan saat ini serta mempertahankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

### **Rentang skala Gaya Kepemimpinan (Z2)**

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarakan maka secara lengkap dapat didiskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 8 Rentang Skala Kinerja Gaya Kepemimpinan (Z2)**

NO	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria Penilaian
		SS	S	C	TS	STS		
1	Memberikan tugas	3	23	19	5	0	174	Tinggi
2	Berkomunikasi	3	23	19	5	0	174	Tinggi
3	Membuat keputusan	3	14	32	1	0	169	Cukup
4	Semangat karyawan	0	12	29	9	0	153	Cukup
5	Memberikan bimbingan	3	14	32	1	9	169	Cukup
<b>Skor rata-rata rentang skala</b>							<b>168</b>	<b>Karismatik</b>

Sumber: Data diolah

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya. Gaya karismatis merupakan pemimpin yang memelihara hubungan dengan karyawan agar pelaksanaan tugas dapat terselenggara dengan baik sekaligus memberi kesan bahwa hubungan tersebut berbasis pada relasionalitas bukan kekuasaan.

Hal ini dilihat dari cara pemimpin memberikan tugas dimana pemimpin memberikan tugas secara jelas dan detail, pemimpin menerapkan pola komunikasi satu arah (pemimpin terhadap karyawan), pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemimpin juga mengendalikan secara ketat dalam penyelesaian pekerjaan untuk mendorong semangat karyawan, serta memberikan bimbingan kepada karyawan dengan mengembangkan inisiatif dan terkadang pemimpin tidak mengembangkan inisiatif karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan.

## UJI MODERASI

Tahap awal sebelum uji moderasi, melakukan interpretasi model persamaan regresi. Persamaan regresi berfungsi untuk interpretasi dan penentuan model penelitian serta memberikan gambaran pengaruh variabel *independent* dan variabel moderasi terhadap variabel *dependent*.

### Persamaan I

Pada persamaan I akan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Ringkasan uji regresi linear disajikan pada tabel 9.

**Tabel 9 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Koefisien Beta	Nilai Koefisien	Standar Error	t-value	Sig
<b>Konstanta</b>	$\alpha$	1,255	1,079	1,163	0,251
<b>Motivasi Kerja (X)</b>	$\beta_1$	0,076	0,012	6,397	0,000
<b>Adj R<sup>2</sup></b>	: 0,460				
<b>F</b>	: 40,919				
<b>Signifikan</b>	: 0,000				

**Sumber: Data Penelitian Diolah**

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut adalah:

$$Y = 1,255 + 0,076X + e$$

Berdasarkan hasil regresi terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

$\alpha$ : Koefisien konstanta bersama (1,255) menunjukkan tanpa adanya pengaruh dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki nilai sebesar (1,255)

$\beta_1$ : Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,076 menunjukkan setiap peningkatan nilai motivasi kerja sebesar 1 satuan akan mempengaruhi nilai kinerja karyawan sebesar 0,076 atau semakin baik motivasi kerja maka semakin baik kinerja karyawan.

## Persamaan II

Pada persamaan II akan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan dengan menambah variabel moderasi yaitu budaya organisasi dan interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja. Ringkasan uji regresi linear berganda disajikan pada tabel 10.

**Tabel 10 Ringkasan Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)**

Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koefisien
Konstanta	$\alpha$	2,054
Motivasi Kerja	$\beta_1$	-0,074
Budaya Organisasi	$\beta_2$	-0,321
Moderasi Budaya Organisasi	$\beta_4$	0,010

**Sumber: Data Penelitian Diolah**

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut adalah:

$$Y = 2,054 (\alpha) - 0,074 (\beta_1 X) - 0,321 (\beta_2 Z_1) + 0,010 (\beta_4 X * Z_1) + e$$

Berdasarkan hasil regresi terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

$\alpha$ : Koefisien konstanta bersama (2,054) menunjukkan dengan adanya variabel moderator budaya organisasi memiliki nilai sebesar (2,054)

$\beta_1$ : Nilai koefisien motivasi kerja sebesar -0,074 menunjukkan hubungan negatif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan dimana setiap peningkatan 1 maka kinerja karyawan turun sebesar 0,074.

$\beta_2$ : Nilai koefisien budaya organisasi sebesar -0,321 menunjukkan hubungan negatif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dimana setiap kenaikan 1 maka kinerja karyawan turun sebesar 0,321.

$\beta_4$ : Nilai koefisien regresi dari interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja sebesar 0,010 menunjukkan hubungan positif antara interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana setiap peningkatan nilai interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja sebesar 1 maka kinerja karyawan naik sebesar 0,010.

## Persamaan II

Pada persamaan II akan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan dengan menambah variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan dan interaksi gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Ringkasan uji regresi linear berganda disajikan pada tabel 11.

**Tabel 11 Ringkasan Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)**

Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koefisien
Konstanta	$\alpha$	-14,739
Motivasi Kerja	$\beta_1$	0,267
Gaya Kepemimpinan	$\beta_3$	0,962
Moderasi gaya kepemimpinan	$\beta_5$	-0,011

**Sumber: Data Penelitian Diolah**

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut adalah:

$$Y = -14,739 (\alpha) + 0,267 (\beta_1 X) + 0,962 (\beta_3 Z_2) - 0,011 (\beta_5 X * Z_2) + e$$

Berdasarkan hasil regresi terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

$\alpha$ : Koefisien konstanta bersama (-14,739) menunjukkan dengan adanya variabel moderator gaya kepemimpinan memiliki nilai sebesar (-14,739)

$\beta_1$ : Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,267 menunjukkan hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan dimana setiap peningkatan 1 maka kinerja karyawan naik sebesar 0,267.

$\beta_3$ : Nilai koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,962 menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dimana setiap kenaikan 1 maka kinerja karyawan naik sebesar 0,962.

$\beta_5$ : Nilai koefisien regresi dari interaksi gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sebesar -0,011 menunjukkan hubungan negatif antara interaksi gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana setiap peningkatan nilai interaksi gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sebesar 1 maka kinerja karyawan turun sebesar 0,011.

#### KOEFISIEN DETERMINASI

Koefisien determinan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel *independent* menjelaskan variasi variabel *dependent*. Pada penelitian ini terdapat dua koefisien determinasi, dari dua persamaan model regresi. Adapun R Square ( $R^2$ ) dari kedua persamaan di sajikan pada tabel 12 berikut:

**Tabel 12 Ringkasan koefisien determinasi**

Persamaan I	Persamaan II
0,460	Moderasi budaya organisasi 0,740
	Moderasi gaya Kepemimpinan 0,535

**Sumber: Data Penelitian Diolah**

Berdasarkan tabel diatas diketahui pada model persamaan I tanpa menggunakan variabel moderasi memiliki  $R^2$  sebesar 46%, hal ini menunjukkan kemampuan motivasi kerja dalam menjelaskan variasi atau perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 46% sedangkan sisanya 54% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Pada persamaan II dimana melibatkan interaksi motivasi kerja dengan budaya organisasi memiliki  $R^2$  sebesar 0,740, hal ini menunjukkan kemampuan

variabel independent yang terdiri atas motivasi kerja, budaya organisasi, interaksi motivasi kerja dengan budaya organisasi dalam menjelaskan variasi atau perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 74% sedangkan sisanya 26% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Pada persamaan II melibatkan interaksi motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan memiliki  $R^2$  sebesar 0,535, hal ini menunjukkan kemampuan variabel independent yang terdiri atas motivasi kerja, gaya kepemimpinan, interaksi motivasi dengan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan variasi atau perubahan kinerja karyawan sebesar 53,5% sedangkan sisanya 46,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

### UJI F

Hasil uji kelayakan model pada persamaan I untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebelum dimoderasi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Persamaan II untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan variabel moderasi yang terdiri atas budaya organisasi dan gaya kepemimpinan serta interaksi antara variabel bebas dan moderasi (motivasi kerja dengan budaya organisasi dan interaksi motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan). Uji F dari kedua persamaan secara ringkas disajikan pada tabel 13 berikut:

**Tabel 13 Ringkasan Hasil Perhitungan Uji F**

Persamaan I	Persamaan II
40,919 (Sig 0,000)	Moderasi budaya organisasi 43,592 (Sig 0,000)
	Moderasi gaya Kepemimpinan 17,667 (Sig 0,000)

**Sumber: Data Penelitian Diolah**

Berdasarkan hasil perhitungan uji F diatas di ketahui bahwa pada persamaan I memiliki F statistik sebesar 40,919 dengan probabilitas sebesar 0,000. Angka probabilitas tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah model yang fit.

Persamaan II pada moderasi budaya organisasi memiliki F statistik sebesar 43,592 dengan probabilitas sebesar 0,000. Angka probabilitas tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, interaksi motivasi kerja dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah model yang fit. Sedangkan pada moderasi gaya kepemimpinan memiliki F hitung sebesar 17,667 dengan probabilitas sebesar 0,000 angka probabilitas tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, interaksi motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan adalah model yang fit.

### UJI T

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t pada  $\alpha$  5 %. Berdasarkan hasil pengolahan statistik diperoleh pengukuran uji t sebagai berikut :

Tabel 14 Ringkasan Uji T dan Moderasi

Persamaan I					Persamaan III					
					Moderasi budaya organisasi			Moderasi gaya kepemimpinan		
Koef	Variabel	Std error	t-hit	Prob	Std. error	t-hit	Prob	Std error	t-hit	prob
$\alpha$	Konstanta	1,079	1,163	0,251	8,147	0,252	0,802	6,382	-2,309	0,025
$\beta_1$	Motivasi Kerja	0,012	6,397	0,000	0,079	-0,933	0,356	0,071	3,774	0,000
$\beta_2$	Budaya Organisasi Moderasi				0,305	-1,052	0,298			
$\beta_4$	Budaya Organisasi				0,003	3,140	0,003			
$\beta_3$	Gaya Kepemimpinan							0,447	2,153	0,037
$\beta_5$	Moderasi Gaya Kepemimpinan							0,004	-2,566	0,014

Sumber: Data Penelitian diolah

Berdasarkan tabel diatas terdapat dua persamaan regresi, persamaan I digunakan untuk menjawab hipotesis I dan persamaan II untuk menjawab hipotesis 2 dan hipotesis 3.



### **H1: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Hasil pengujian nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,076 terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan motivasi kerja memiliki t hitung sebesar 6,397 dan signifikan pada *level of significant* 5% ( $\text{sig-t} = 0,000$ ). Oleh karena itu, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberikan pemahaman bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

### **H2: Budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien interaksi motivasi kerja dengan budaya organisasi sebesar 0,010 hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan budaya organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki t-hitung sebesar 3,140 dan signifikan pada level 5% ( $\text{sig-t} = 0,003$ ). Oleh karena itu, interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja mampu memperkuat secara positif dan signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberikan pemahaman bahwa jika budaya organisasi kuat, maka motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

### **H3: Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin kuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien interaksi gaya

kepemimpinan dengan motivasi kerja sebesar -0,011 terbukti memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan gaya kepemimpinan memoderasi (memperlemah) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji hipotesis gaya kepemimpinan memiliki t-hitung sebesar -2,566 dan signifikan pada level 5% ( $\text{sig-t} = 0,014$ ). Oleh karena itu, interaksi gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja memperlemah secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa jika gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan karismatik, maka motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,076 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000, dan dapat dilihat dari nilai  $R^2$  sebesar 0,460% atau 46% artinya kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 46%, sedangkan sisanya 54% merupakan kontribusi dan variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis secara parsial membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan pemberian pelatihan dan pengembangan mampu memberikan motivasi yang baik terhadap kinerja karyawan, serta dengan pemberian pengakuan atas kerja karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pemberian *reward* atau penghargaan atas hasil kerja karyawan dapat memberikan efek positif dan karyawan mampu lebih memiliki semangat dan tanggung jawab lebih dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi karyawan dianggap sebagai kekuatan atau dapat mendorong karyawan mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang lebih spesifik, menggunakan dan memotivasi sumber daya manusia dengan tepat dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi dan keberlangsungan organisasi.

Karyawan yang lebih termotivasi dalam hal pekerjaannya akan merasa puas dengan kinerjanya dan cenderung meningkatkan kinerjanya, motivasi yang diberikan secara berkala dan benar akan memberikan efek yang positif terhadap kerja karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Temuan penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Shahzadi, Ayesha Javed et al. (2014), Ackah (2014) Bao and Nizam (2015), Ghaffari, Shah et al. (2017), Zameer, Ali et al. (2014), Khuong and Hoang (2015) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Organisasi Memperkuat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi sebagai variabel moderasi secara signifikan mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hasil uji MRA menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya motivasi disertai semakin kuatnya budaya organisasi dapat meningkatkan kerja karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil MRA (*Moderated Regression Analysis*) menunjukkan bahwa moderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah quasi moderasi yang artinya merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang sekaligus menjadi variabel independen, dimana selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja juga memiliki pengaruh secara signifikan atau dapat digunakan sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sesuai dengan teori Soedjono (2005) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi, nilai-nilai dapat mengarahkan perilaku anggota atau karyawan yang ada di dalamnya. Perilaku karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh lingkungan tempat bekerja yang dibentuk dari budaya

organisasi, dimana keberadaan budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi memberikan dampak baik dan mempengaruhi motivasi yang dimiliki oleh karyawan dengan menjaga hubungan baik sesama karyawan serta menjaga hubungan baik dengan atasan. Temuan penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aditya and Nugraheni (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Gaya Kepemimpinan Memperlemah Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan perumusan hipotesis sebelumnya gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, namun pada hasil uji MRA ditemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebelum dimoderasi oleh variabel gaya kepemimpinan, ketika dimoderasi oleh variabel gaya kepemimpinan koefisien interaksinya negatif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan gaya kepemimpinan bersifat quasi moderator yang artinya merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang sekaligus menjadi variabel independen, selain berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan kinerja karyawan, ternyata gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki beberapa macam gaya yang bisa digunakan dalam mengelola organisasi atau perusahaan serta menyesuaikan dengan kepemimpinannya sendiri dan besar kecilnya organisasi.

Gaya kepemimpinan di BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan) menunjukkan gaya kepemimpinan karismatik. Pemimpin dengan tipe seperti ini dapat mengkomunikasikan visi misi secara jelas, mampu membangkitkan semangat karyawan serta mampu mendapatkan kepercayaan dari karyawan. Pemimpin dengan gaya karismatik sangat disegani dan mempunyai wibawa yang tinggi, selalu mempunyai ide-ide atau pemikiran-pemikiran yang baik dan tidak jarang bermusyawarah dengan karyawan.

Pemimpin karismatik mudah mengambil keputusan yang beresiko serta memiliki khalayan bahwa apa yang dilakukan pasti benar karena sudah mendapatkan kepercayaan. Oleh karena adanya ketergantungan yang tinggi terhadap pemimpin tersebut sehingga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten cenderung sulit.

Hal ini ditunjukkan dengan pemimpin BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan) yang memberikan tugas secara detail, berkomunikasi baik dengan karyawan, membuat keputusan dengan melibatkan karyawan, mengendalikan ketat tugas dan pekerjaan untuk menumbuhkan semangat karyawan, serta selalu memberikan bimbingan terhadap karyawan, namun setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang diterapkan berbeda pula sehingga bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam memotivasi karyawan sangat subyektif. Temuan dalam penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tobing and Syaiful (2016), Rumman (2016), dan Novrianti and Santoso (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian dapat ditarik kesimpulan

Hasil analisis rentang skala menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dalam kategori tinggi yang artinya bahwa kebutuhan akan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan bersosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri dikatakan terpenuhi.

Kinerja karyawan dalam kategori tinggi, artinya bahwa karyawan sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah atau target, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.

Budaya organisasi dalam kategori kuat, artinya karyawan selalu berfikir inovatif dalam pekerjaannya, karyawan mampu memperlihatkan kecermatan dan memperhatikan rincian pekerjaan, karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan, karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, karyawan juga mampu bekerjasama dengan tim-

tim kerja sesuai penugasan, karyawan mampu bekerja dengan agresif dan kompetitif, serta . Karyawan juga merasa nyaman dengan situasi perusahaan saat ini serta mempertahankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Gaya kepemimpinan dalam kategori gaya karismatik, artinya pemimpin memelihara hubungan dengan bawahan agar pelaksanaan tugas dapat terselenggara dengan baik sekaligus memberi kesan bahwa hubungan tersebut berbasis pada relasionalitas bukan kekuasaan.

Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki keterkaitan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Karena motivasi kerja sendiri memberikan dorongan positif untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, bersemangat dan tepat waktu.

Budaya organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta sebagai variabel moderator dengan tipe quasi moderator. Budaya organisasi yang tumbuh kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **SARAN**

Motivasi kerja yang tinggi akan memberikan hasil yang optimal atau kinerja yang tinggi, hendaknya perusahaan memperhatikan hubungan dengan sesama rekan kerja dengan memberikan liburan bersama atau out bond untuk membangun chemistry atau hubungan baik dengan sesama pekerja. Serta pimpinan memberikan pujian terhadap karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan karyawan berprestasi.

Kinerja dalam kategori tinggi belum tentu mencerminkan kuantitas maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan juga tinggi. Perusahaan harus memberikan motivasi secara berkala yang nanti diharapkan mampu

meningkatkan kinerja karyawan. Salah satunya memberikan pelatihan terkait bagaimana menggunakan waktu yang efisien agar pekerjaan dapat selesai sesuai waktu dan jumlah atau target yang ditentukan.

Budaya yang tumbuh kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Dalam hal ini perusahaan harus menciptakan suasana kantor atau ruangan dalam kondisi santai dan fun, dengan cara mendesain ulang ruang kerja atau area-area tertentu yang diharapkan dapat memberikan suasana yang rileks. Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan terkait cara berfikir seperti *problem solving*, *decision making*, dan *creative thinking* yang nantinya diharapkan karyawan mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Gaya kepemimpinan setiap pemimpin berbeda-beda, dapat dilihat dari pemimpin dalam hal pengambilan keputusan dan memberikan bimbingan terkait pekerjaan. Dimana pemimpin hendaknya lebih mempertimbangkan masukan dari karyawan terkait pekerjaan dan kemajuan perusahaan, yang nantinya karyawan merasa dihargai oleh pemimpin mereka. Serta pemimpin harusnya dapat memberikan bimbingan atau masukan kepada karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ackah, D. (2014). "*The Impact Of Motivation On Employee Performance In The Manufacturing Industry In Ghana*." *Global Journal Of Management Studies And Researches* **1**(5): 291-310.
- Aditya, P. Y. And R. Nugraheni (2014). "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Pt. Randugarut Plastic Indonesia)." *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* **11**(2): 153-164.
- Bao, C. And D. I. Nizam (2015). "*The Impact Of Motivation On Employee Performance In The Electronics Industry In China*." *International Journal Of Accounting And Business Managemen* **3**(2): 29-45.
- Dahlan, M. Y., et al. (2014). "Pelaksanaan Program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Serta Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Sinar Sakti Malalayang." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* **2**(2).
- Dharma (2003). *Manajemen Supervisi*. Pt Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Farooq, S. U., et al. (2015). "Factors Affecting Employees' Performance: A Case Of Kabul-Based Telecom Firms." *Business & Economic Review* 7(2): 71-84.
- Ghaffari, S., et al. (2017). "The Influence Of Motivation On Job Performance: A Case Study At Universiti Teknologi Malaysia."
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hanifah, H., et al. (2014). "The Effect Of Leadership Style On Motivation To Improve The Employee Performance." *Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik* 1(3).
- Hastuti, T. And S. W. Adi (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali), Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Iqbal, N., et al. (2015). "Effect Of Leadership Style On Employee Performance." *Arabian Journal Of Business And Management Review* 5(5).
- Khuong, M. N. And D. T. Hoang (2015). "The Effects Of Leadership Styles On Employee Motivation In Auditing Companies In Ho Chi Minh City, Vietnam." *International Journal Of Trade, Economics And Finance* 6(4): 210.
- Kustrianingsih, M. R., et al. (2016). "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang." *Journal Of Management* 2(2).
- Lisan, W. (2016). "Analisis Pengaruh Turnover Karyawan, Motivasi, Dan Pengayaan Pekerjaan, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Enseval Megatrading Tbk Manado." *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* 16(3).
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bpfe, Yogyakarta.
- Mohyi, A. (2017). *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Umm Press, Malang.
- Novrianti, D. And C. B. Santoso (2014). "The Role Of Transformational Leadership As A Moderating Variable For The Relationship Of Justices Adn Counter-Productive Work Behaviour At The Public Organization." *Proceedings Of Annual Tokyo Business Research Conference*.
- Novrianti, D. And C. B. Santoso (2014). *The Role Of Transformational Leadership As A Moderating Variable For The Relationship Of Justices And Counter-Productive Work Behavior At The Public Organization*. Materi Disajikan Dalam Proceedings Of Annual Tokyo Business Research Conference (Isbn: 978-1-922069-67-2), Tokyo.
- Nurdiana, T. (2011). "Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 11(2).
- Paracha, M. U., et al. (2012). "Impact Of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role Of Job Satisfaction" *Study Of Private School (Educator) In Pakistan*. *Global Journal Of Management And Business Research* 12(4): 54-65.



- Prastyo, E., *et al.* (2016). "Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan Dan Esdm Kabupaten Jepara." *Journal Of Management* **2**(2).
- Pujoraharjo, P. And M. Y. Diah (2015). "Pengaruh Kompetensi Dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Departemen Gigi Dan Mulut Rsup Dr. Mohammad Hoesin Palembang)." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya* **13**(4): 507-524.
- Rasool, H. F., *et al.* (2015). "*Leadership Styles And Its Impact On Employee's Performance In Health Sector Of Pakistan.*" *City University Research Journal* **5**(1): 97-109.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Pt Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robescu, O. And A.-G. Iancu (2016). "*The Effects Of Motivation On Employees Performance In Organizations.*" *Valahian Journal Of Economic Studies* **7**(2): 49-56.
- Rumman, A. A. A. (2016). "*The Impact Of Leadership Style As A Moderator Variable On The Relationship Between Leadership Practices And Organizational Performance Analytical Study On Jordanian Commercial Banks.*"
- Shahzadi, I., *et al.* (2014). "*Impact Of Employee Motivation On Employee Performance.*" *European Journal Of Business And Management* **6**(23).
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt Bumi Perkasa, Jakarta.
- Soedjono, S. (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* **7**(1): 22-47.
- Sougui, A. O., *et al.* (2015). "*The Impact Of Leadership Styles On Employees' Performance In Telecom Engineering Companies.*" *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*.
- Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, Cv Alfabeta.
- Sutarto (2002). *Dasar-Dasar Organisasi*. Gajah Mada University, Yogyakarta.
- Talasaz, Z. H., *et al.* (2014). "*The Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance Among Midwives Working In Healthcare Centers Of Mashhad, Iran.*" *Journal Of Midwifery And Reproductive Health* **2**(3): 157-164.
- Tobing, D. S. K. And M. Syaiful (2016). "*The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Work Motivation And Employee Performance At The State Property Service Office And Auction In East Java Province.*" *International Journal Of Business And Commerce* **5**(06).
- Zameer, H., *et al.* (2014). "*The Impact Of The Motivation On The Employee's Performance In Beverage Industry Of Pakistan.*" *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences* **4**(1): 293-298.

## Lampiran

### 1. Tabel frekuensi

**x1.1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	6.0	6.0	6.0
3.00	9	18.0	18.0	24.0
Valid 4.00	18	36.0	36.0	60.0
5.00	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	6.0	6.0	6.0
3.00	9	18.0	18.0	24.0
Valid 4.00	18	36.0	36.0	60.0
5.00	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	6.0	6.0	6.0
Valid 4.00	20	40.0	40.0	46.0
5.00	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	6.0	6.0	6.0
3.00	9	18.0	18.0	24.0
Valid 4.00	18	36.0	36.0	60.0
5.00	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	6.0	6.0	6.0
4.00	20	40.0	40.0	46.0
5.00	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	6.0	6.0	6.0
4.00	35	70.0	70.0	76.0
5.00	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.0	4.0	4.0
2.00	1	2.0	2.0	6.0
3.00	1	2.0	2.0	8.0
4.00	26	52.0	52.0	60.0
5.00	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	1	2.0	2.0	6.0
4.00	13	26.0	26.0	32.0
5.00	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	6.0	6.0	6.0
4.00	35	70.0	70.0	76.0
5.00	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.0	4.0	4.0
2.00	1	2.0	2.0	6.0
3.00	1	2.0	2.0	8.0
4.00	26	52.0	52.0	60.0
5.00	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	29	58.0	58.0	60.0
4.00	17	34.0	34.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
Valid 4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	29	58.0	58.0	60.0
Valid 4.00	17	34.0	34.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
Valid 4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.4.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	29	58.0	58.0	60.0
Valid 4.00	17	34.0	34.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.4.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
Valid 4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.4.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
Valid 4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.4.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	29	58.0	58.0	60.0
Valid 4.00	17	34.0	34.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.4.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
Valid 4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.5.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	1	2.0	2.0	6.0
Valid 4.00	32	64.0	64.0	70.0
5.00	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.5.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	6	12.0	12.0	14.0
Valid 4.00	27	54.0	54.0	68.0
5.00	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.5.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	2	4.0	4.0	6.0
Valid 3.00	6	12.0	12.0	18.0
4.00	24	48.0	48.0	66.0
5.00	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.5.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	1	2.0	2.0	6.0
Valid 4.00	33	66.0	66.0	72.0
5.00	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**x1.5.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	2	4.0	4.0	6.0
3.00	6	12.0	12.0	18.0
4.00	24	48.0	48.0	66.0
5.00	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	32	64.0	64.0	66.0
4.00	14	28.0	28.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	18	36.0	36.0	46.0
4.00	24	48.0	48.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	32	64.0	64.0	66.0
4.00	14	28.0	28.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



**z1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	8	16.0	16.0	16.0
3.00	13	26.0	26.0	42.0
Valid 4.00	24	48.0	48.0	90.0
5.00	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	9	18.0	18.0	22.0
Valid 4.00	28	56.0	56.0	78.0
5.00	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	4	8.0	8.0	10.0
Valid 3.00	11	22.0	22.0	32.0
4.00	23	46.0	46.0	78.0
5.00	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	1	2.0	2.0	6.0
Valid 4.00	12	24.0	24.0	30.0
5.00	35	70.0	70.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	1	2.0	2.0	6.0
Valid 4.00	12	24.0	24.0	30.0
5.00	35	70.0	70.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	4.0	4.0	4.0
3.00	9	18.0	18.0	22.0
Valid 4.00	28	56.0	56.0	78.0
5.00	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	4	8.0	8.0	10.0
Valid 3.00	11	22.0	22.0	32.0
4.00	23	46.0	46.0	78.0
5.00	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	19	38.0	38.0	48.0
Valid 4.00	23	46.0	46.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	10.0	10.0	10.0
3.00	19	38.0	38.0	48.0
Valid 4.00	23	46.0	46.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	32	64.0	64.0	66.0
Valid 4.00	14	28.0	28.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	9	18.0	18.0	18.0
3.00	29	58.0	58.0	76.0
Valid 4.00	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**z2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	32	64.0	64.0	66.0
Valid 4.00	14	28.0	28.0	94.0
5.00	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## 2. Tabel Validitas

Correlations						
	x1.1.1	x1.1.2	x1.1.3	x1.1.4	x.1.1.5	X1.1
x1.1.1	Pearson Correlation	1	1.000**	.712**	1.000**	.961**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.1.2	Pearson Correlation	1.000**	1	.712**	1.000**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.1.3	Pearson Correlation	.712**	.712**	1	.712**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.1.4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.712**	1	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
x.1.1.5	Pearson Correlation	.712**	.712**	1.000**	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50
X1.1	Pearson Correlation	.961**	.961**	.878**	.961**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
	x1.2.1	x1.2.2	x1.2.3	x1.2.4	x1.2.5	X1.2
x1.2.1	Pearson Correlation	1	.473**	.469**	1.000**	.473**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.000	.001
	N	50	50	50	50	50
x1.2.2	Pearson Correlation	.473**	1	.633**	.473**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.2.3	Pearson Correlation	.469**	.633**	1	.469**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.001	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.2.4	Pearson Correlation	1.000**	.473**	.469**	1	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.001
	N	50	50	50	50	50
x1.2.5	Pearson Correlation	.473**	1.000**	.633**	.473**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.000

	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.744**	.919**	.785**	.744**	.919**	1
X1.2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	x1.3.4	x1.3.5	X1.3
	Pearson Correlation	1	.416**	.416**	1.000**	.416**	.732**
x1.3.1	Sig. (2-tailed)		.003	.003	.000	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.416**	1	1.000**	.416**	1.000**	.924**
x1.3.2	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.003	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.416**	1.000**	1	.416**	1.000**	.924**
x1.3.3	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.003	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	1.000**	.416**	.416**	1	.416**	.732**
x1.3.4	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.003		.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.416**	1.000**	1.000**	.416**	1	.924**
x1.3.5	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.003		.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.732**	.924**	.924**	.732**	.924**	1
X1.3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		x1.4.1	x1.4.2	x1.4.3	x1.4.4	x1.4.5	X1.4
	Pearson Correlation	1	.416**	.416**	1.000**	.416**	.732**
x1.4.1	Sig. (2-tailed)		.003	.003	.000	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.416**	1	1.000**	.416**	1.000**	.924**
x1.4.2	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.003	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.416**	1.000**	1	.416**	1.000**	.924**
x1.4.3	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.003	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
x1.4.4	Pearson Correlation	1.000**	.416**	.416**	1	.416**	.732**

	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.003		.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.416**	1.000**	1.000**	.416**	1	.924**
x1.4.5	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.003		.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.732**	.924**	.924**	.732**	.924**	1
X1.4	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		x1.5.1	x1.5.2	x1.5.3	x1.5.4	x1.5.5	X1.5
	Pearson Correlation	1	.446**	.514**	.609**	.514**	.767**
x1.5.1	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.446**	1	.427**	.459**	.427**	.689**
x1.5.2	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.001	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.514**	.427**	1	.319*	1.000**	.881**
x1.5.3	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.024	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.609**	.459**	.319*	1	.319*	.652**
x1.5.4	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.024		.024	.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.514**	.427**	1.000**	.319*	1	.881**
x1.5.5	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.024		.000
	N	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.767**	.689**	.881**	.652**	.881**	1
X1.5	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		y1.1	y1.2	y1.3	y1
y1.1	Pearson Correlation	1	.400**	1.000**	.914**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.000
	N	50	50	50	50
y1.2	Pearson Correlation	.400**	1	.400**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.004		.004	.000
	N	50	50	50	50
y1.3	Pearson Correlation	1.000**	.400**	1	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000
	N	50	50	50	50
y1	Pearson Correlation	.914**	.737**	.914**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		z1.1	z1.2	z1.3	z1.4	z1.5	z1.6	z1.7	z1
z1.1	Pearson Correlation	1	.459**	.476**	.518**	.518**	.459**	.476**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
z1.2	Pearson Correlation	.459**	1	.356*	.564**	.564**	1.000**	.356*	.789**

	Sig. (2-tailed)	.001		.011	.000	.000	.000	.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.476**	.356*	1	.223	.223	.356*	1.000**	.737**
z1.3	Sig. (2-tailed)	.000	.011		.119	.119	.011	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.518**	.564**	.223	1	1.000**	.564**	.223	.737**
z1.4	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.119		.000	.000	.119	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.518**	.564**	.223	1.000**	1	.564**	.223	.737**
z1.5	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.119	.000		.000	.119	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.459**	1.000**	.356*	.564**	.564**	1	.356*	.789**
z1.6	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.011	.000	.000		.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.476**	.356*	1.000**	.223	.223	.356*	1	.737**
z1.7	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000	.119	.119	.011		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	.748**	.789**	.737**	.737**	.737**	.789**	.737**	1
z1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



		Correlations					
		z2.1	z2.2	z2.3	z2.4	z2.5	z2
z2.1	Pearson Correlation	1	1.000**	.416**	.434**	.416**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.002	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z2.2	Pearson Correlation	1.000**	1	.416**	.434**	.416**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.002	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z2.3	Pearson Correlation	.416**	.416**	1	.141	1.000**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.003	.003		.329	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z2.4	Pearson Correlation	.434**	.434**	.141	1	.141	.561**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.329		.329	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z2.5	Pearson Correlation	.416**	.416**	1.000**	.141	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.003	.003	.000	.329		.000
	N	50	50	50	50	50	50
z2	Pearson Correlation	.879**	.879**	.751**	.561**	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3. Tabel Reliabilitas

#### Variabel X

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.752	6

#### Variabel Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.844	4

## Variabel Z1

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	8

## Variabel Z2

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	6

## 4. Regresi X Terhadap Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.449	.99764

a. Predictors: (Constant), X

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.726	1	40.726	40.919	.000 <sup>b</sup>
	Residual	47.774	48	.995		
	Total	88.500	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.255	1.079		1.163	.251
	X	.076	.012	.678	6.397	.000

a. Dependent Variable: Y

## 5. Regresi X terhadap Y moderasi Z1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 <sup>a</sup>	.740	.723	.70755

a. Predictors: (Constant), xz1, Z1, X

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.471	3	21.824	43.592	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.029	46	.501		
	Total	88.500	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), xz1, Z1, X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.054	8.147		.252	.802
	X	-.074	.079	-.654	-.933	.356
	Z1	-.321	.305	-.513	-1.052	.298
	xz1	.010	.003	1.173	3.140	.003

a. Dependent Variable: Y

## 6. Regresi X terhadap Y moderasi Z2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.535	.505	.94548

a. Predictors: (Constant), xz2, X, Z2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.379	3	15.793	17.667	.000 <sup>b</sup>
	Residual	41.121	46	.894		
	Total	88.500	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), xz2, X, Z2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-14.739	6.382		-2.309	.025
	X	.267	.071	2.366	3.774	.000
	Z2	.962	.447	1.706	2.153	.037
	xz2	-.011	.004	-3.348	-2.566	.014

a. Dependent Variable: Y